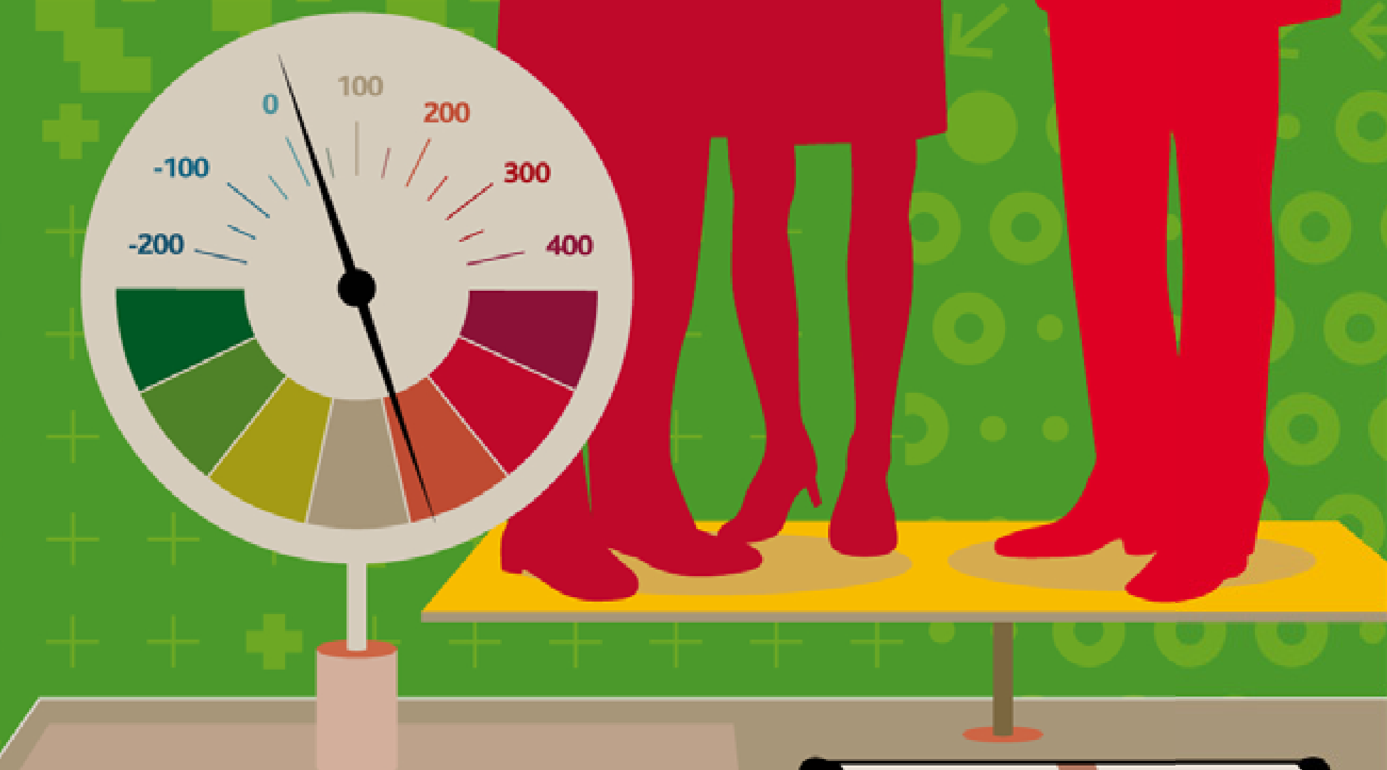
N° 334 NOVEMBRE/DECEMBRE 2010 Revue de la qualité de vie au travail

Travail &CHANGEMENT

Quels indicateurs de la qualité de vie au travail ?

- le cadre : les familles de critères les plus pertinentes
- la méthode : la concertation pour construire ses propres indicateurs
- la direction : le CSE, un indice de développement au travail



réseau anact

Bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail

Quels indicateurs de la qua au travail ?

- le cadre : les familles de critères les plus pertinentes
- la méthode : la concertation pour construire ses propres indicateurs
- la direction : le CSE, un indice de développement au travail

Le foisonnement des indicateurs mis en place dans les entreprises est un indéniable gage de leur bonne foi dans leur tentative d'aborder la qualité de vie au travail. Mais cette multitude est aussi révélatrice d'un manque de cohésion à l'échelle nationale. L'Anact s'est donc essayée à réunir les plus utiles et incontournables de ces indicateurs, regroupés en quatre grandes familles dessinant les contours d'un indice, le CSE...

Ici, l'absentéisme sert de mesure au climat social de l'entreprise. Là, c'est l'évolution du taux d'accidents du travail qui détermine la qualité de l'emploi. Ailleurs encore, un indice de bien-être, qui permettrait de quantifier la performance sociale et de suivre l'évolution du climat organisationnel, sert de référence... Depuis plusieurs années déjà – et l'émergence des risques psychosociaux a accéléré les choses –, les entreprises sont en quête d'indicateurs permettant de diagnostiquer les situations, mesurer les risques et anticiper les dérives sur le plan des conditions de travail : enquêtes, baromètres, questionnaires, observatoires *(voir encadré)*... bref, fleurit tout ce qui est censé servir de révélateur du climat des entreprises. Qu'elles soient justes, simplistes, incomplètes, cohérentes, judicieuses, faciles ou réductrices... Agences de notation, cabinets de consultants et même opérateurs publics proposent de nombreuses familles d'indicateurs aux entreprises pour tenter d'approcher une mesure de la qualité de vie au travail. Les répertorier s'avère une tâche impossible tant elles sont nombreuses. Mais elles proposent souvent des items communs, des pistes similaires vers lesquelles creuser, et que l'on peut tenter d'utiliser à travers un référentiel qui les organise et les lie. Le référentiel présenté ici propose une lecture renouvelée *(voir infographie page 4)* de cinq grandes familles d'indicateurs utiles au pilotage de et par la qualité de vie au travail.



« Le CSE a pour ambition de refléter et valoriser les conditions de travail et semble approprié pour exercer un pilotage effectif par/de ces conditions. » *Julien Pelletier,* coordinateur de ce dossier, chargé de la veille et de la prospective internationale de l'Anact

Petit lexique du monde de l'outillage statistique

BAROMÈTRE : enquête menée de manière périodique ou permanente, à l'aide du même instrument de recueil de l'information auprès d'échantillons distincts mais appariés ou comparables.

CRITÈRE : principe, élément considéré pour évaluer, analyser, juger quelque chose (par exemple, un facteur du type santé ou économie).

ENQUÊTE : une enquête est un recueil de données qui seront ensuite exprimées sous forme statistique.

INDICATEUR : un nombre, un taux (TMS, par exemple) qui permet de mesurer de façon objective et simple un phénomène étudié.

INDICE : rapport entre différentes valeurs caractérisant et mesurant une situation en indiquant une probabilité.

OBSERVATOIRE : organisme généralement créé par une collectivité pour suivre l'évolution d'un phénomène économique et social. Cellule de veille mise en place par les entreprises, gérée ou non paritairement.

QUESTIONNAIRE : séquence formalisée et structurée de questions à poser aux personnes interviewées. Le questionnaire est un outil d'évaluation qui comprend notamment l'évaluation des attitudes, des comportements ou encore des perceptions.

SEUIL : valeur à partir de laquelle quelque chose se produit.

Source : Mercator.

> Cinq groupes, comme autant de piliers

« L'indicateur utile est tourné vers l'action, explique Benoît Grandjacques, chargé de mission du département Santé et travail de l'Anact. Il doit "indiquer", terme pris dans le sens qu'il sert à partager. Il n'a de sens que social. Il est souvent reçu comme une mesure quantitative mais, en fait, l'indication recherchée est toujours qualitative. » « Un indicateur, c'est d'abord un outil d'observation de la réalité, complète Julien Pelletier, responsable de la veille et de la prospective internationale de l'Anact. Mais avant de le construire, il est nécessaire au préalable de dispo-

lité de vie

ser d'un modèle qui organise le questionnement, sélectionne les dimensions pertinentes, hiérarchise les variables et présuppose les causalités. Comprendre l'origine de la souffrance au travail, du sentiment de déqualification, de l'absentéisme, par exemple, nécessite de poser des hypothèses, de les instruire par l'usage des indicateurs, d'interpréter les résultats, puis de proposer des pistes de travail. »
« Nous proposons d'établir des relations entre cinq groupes d'indicateurs, qui nous paraissent incontournables pour l'analyse des situations de travail vécues par les salariés, explique-t-il encore : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques contextuelles, les facteurs de mise en mouvement, les parcours professionnels et les effets de ces derniers sur la compétence, la santé et l'employabilité (CSE). Cette grille de lecture, soutenue par des indicateurs, vise à mettre en cohérence les pratiques organisationnelles et les déterminants professionnels qui concourent à renforcer ou affaiblir le développement des salariés. »

« Un indicateur est d'abord un outil d'observation de la réalité. »

> Le CSE, indice au plus près du travail réel

Le CSE serait ainsi un indice synthétique et l'objectif clé à atteindre. Cet indicateur intégrerait l'idée d'évolution professionnelle et de maintien en bonne santé. « Le CSE ne s'appuie pas seulement sur la formation, mais surtout sur l'activité même de travail, indique Julien Pelletier. Les exigences du travail sont des opportunités d'apprentissage, de construction de sa santé et de développement de son employabilité, à condition que l'organisation favorise l'initiative, l'autonomie et le soutien des collectifs en particulier. Le CSE porte l'ambition de refléter et valoriser les conditions de travail et semble approprié pour exercer un pilotage effectif par/de ces conditions. Un indice CSE positif ou élevé indiquerait que la personne est capable de quitter l'entreprise, mais aussi qu'elle est satisfaite d'y rester et de pouvoir y évoluer. »

> Construction concertée

Ainsi posées, les familles d'indicateurs fournissent le cadre d'interprétation des situations de travail. Bien entendu, dans ce cadre, des indicateurs spécifiques ou différents peuvent être utilisés. C'est à l'entreprise de les déterminer en fonction de ses besoins, contraintes, métiers et situations de travail. Ce qui compte : une méthode de construction concertée. « Lorsque, lors de formations proposées par l'Anact, nous sensibilisons sur la mise en place d'indicateurs dans les entreprises, explique Benoît Grandjacques, nous insistons sur la nécessité d'ancrer ces indicateurs dans la situation réelle de travail. Mais il faut ensuite que les partenaires sociaux, médecin du travail, service RH, management de proximité..., tous les acteurs concernés se mettent d'accord. De plus, l'entreprise, en fonction de ses besoins ou de ce que le législateur impose, dispose parfois déjà de données et d'indicateurs. Il n'est pas forcément utile d'en construire de nouveaux, plus complexes. »
Enfin, à ne pas perdre de vue : la conception de cet outillage n'est qu'un premier pas dans le processus de pilotage de l'entreprise. « L'étape d'analyse et d'interprétation des résultats ne peut être laissée uniquement aux experts : c'est collectivement que ce travail doit être fait. Il peut aider à sensibiliser ou s'emparer d'un sujet précis, mobiliser la direction si elle était réticente, aider à saisir une situation complexe. Bref, c'est une phase d'apprentissage essentielle, qui favorise le compromis. Sur cette base, un plan d'action doit être mis en place afin d'agir sur les éléments du travail et de son organisation qui apparaissent les plus pertinents, en fonction des problèmes identifiés », conclut Julien Pelletier.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



ÉDITORIAL

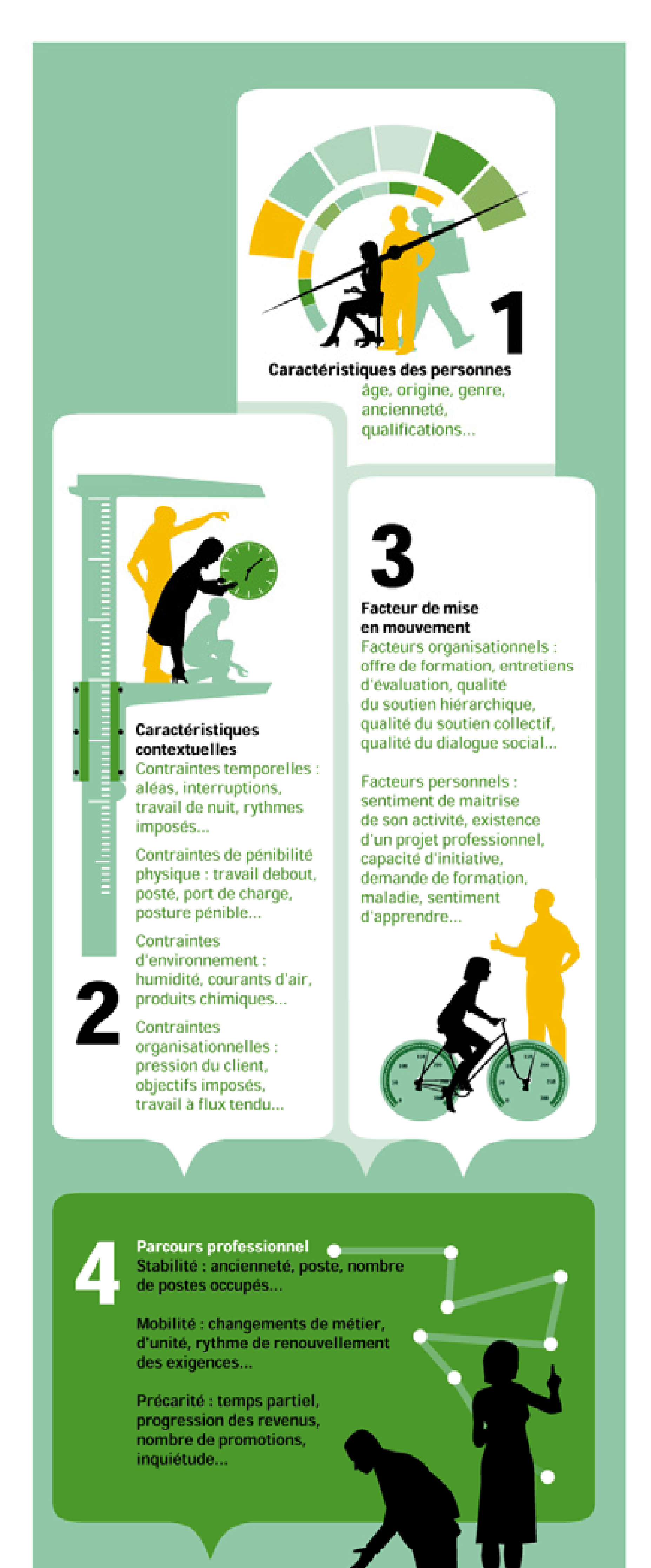
Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Si l'on ne veut pas faire de la qualité de vie au travail un artifice RH – sans enjeu réel d'amélioration de la performance et des conditions de travail –, elle doit être mesurée par des indicateurs significatifs. Une gageure, en somme, puisqu'il s'agit de définir des critères qui reflètent la réalité de la vie au travail dans toutes ses dimensions et sa complexité, tant du point de vue de la performance du travail que du bien-être physique, mental et social qu'il procure*. Ce numéro de *Travail & changement* invite à réfléchir aux conditions de mise en place d'indicateurs partagés et effectivement pilotables au sein des organisations. Il propose même une innovation : un indice de qualité de vie au travail, inédit, qui s'attache à lier le développement humain et celui des organisations. Soyons vigilants toutefois : un nouvel indice ne résoudra pas tout... Il montrera simplement les progrès possibles et ceux réalisés. Comme pour tout indicateur, il faudra surtout s'attacher à regarder ce qu'il reflète afin qu'il ne devienne pas – comme trop souvent – un objectif désincarné, loin de toute réalité.

« Il s'agit de définir des critères qui reflètent la réalité de la vie au travail dans toutes ses dimensions et sa complexité. »

* Définition de la santé de l'OMS.

Définir un indice de développement CSE



5 Indice de développement CSE
Compétences, Santé, Employabilité

Quatre grandes familles d'indicateurs concourent à l'élaboration de l'indice de développement CSE. Elles se composent ici d'indicateurs relativement connus, mais qui peuvent être différents ou complétés par les entreprises en fonction de leurs besoins (métiers, secteurs...) et contraintes (possibilité d'accès aux données, modalités de traitement prévues...).

1 - LES CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES : une famille d'indicateurs qui permet de faire des regroupements d'individus et de prendre en compte les variabilités individuelles. Car un même contexte de travail peut être vécu différemment – et avoir des effets différents – selon l'âge ou le genre, par exemple. L'usage des ces indicateurs, croisés avec les variables ayant trait aux conditions de travail, permettra, *via* les regroupements et l'analyse, de détecter des discriminations cachées éventuelles, des populations soumises à des contraintes particulières ou des groupes « à risques ».

2 - LES CARACTÉRISTIQUES CONTEXTUELLES les plus utilisées ont trait à quatre ensembles de contraintes objectives en lien avec les situations de travail. Il faut évidemment choisir des indicateurs pertinents, en regard du contexte productif : le travail dans les industries de process est différent de celui du secteur médical ou du secteur automobile...

3 - LES FACTEURS DE MISE EN MOUVEMENT sont d'un registre plus sensible ou sujet à débats. C'est le registre de la qualité de l'implication du management, du soutien des collectifs, de l'autonomie, de la qualité de la concertation... Un ensemble de facteurs qui surdétermine, autant que les facteurs purement objectifs, la qualité du travail et le travail de qualité ainsi que les parcours professionnels. Le travail de production des indicateurs est ici particulièrement difficile. C'est que l'on tente d'évaluer plutôt que de simplement mesurer – juger de la valeur et non simplement compter – des phénomènes plus ou moins implicites, du non-dit, du tacite, du relationnel, etc. Autrement dit, les effets des conditions de travail se font sentir différemment selon la qualité des médiations, des opportunités et des moyens fournis par l'entreprise. Selon aussi les ressources et capacités personnelles qui favorisent ou non la saisie de ces opportunités ou l'usage de ces moyens. Par exemple, il ne suffit pas d'avoir des postes qualifiés pour qu'un individu y accède, encore faut-il lui accorder la formation nécessaire... et qu'il ait envie de faire l'effort de se former et de s'adapter à un nouveau poste.

4 - LE PARCOURS PROFESSIONNEL : dans un monde où les restructurations et les réorganisations sont choses fréquentes, les changements peuvent être vécus difficilement ou, au contraire, considérés comme des opportunités. Pour les individus, ces changements s'inscrivent dans des parcours professionnels qui vont favoriser la professionnalisation ou créer de l'usure... ou les deux. Il importe de caractériser ces parcours (par des indicateurs de stabilité, de mobilité, de précarité). Bien entendu, la stabilité (ou la mobilité) n'est pas bonne ou mauvaise en soi.

5 - LE CSE, liant compétence, santé et employabilité, est donc un indice relatif établi en fonction des indicateurs disponibles ou définis par les entreprises. C'est l'analyse et l'interprétation qui donnent le sens de la mesure par les indicateurs.



4 points de vigilance



CHOIX DES INDICATEURS

- **DÉFINIR UNE DIRECTION**
  - Pour orienter l'action
  - Pour refléter les valeurs de l'entreprise
  - Pour intégrer les différentes fonctions de l'entreprise et services concernés
- **NE PAS PERDRE DE VUE L'OBJECTIF**
  - Refléter les situations de travail
  - S'attacher plus aux résultats qu'à l'outil
  - Ne pas construire un outillage trop compliqué

CONCLUSION → Un outillage que peu de personnes peuvent utiliser ou comprendre ne sert à rien. Mieux vaut un outil incomplet ou grossier qui suscite l'accord et l'action qu'une analyse ultrafine rejetée car mal comprise.

PRINCIPAUX ENJEUX

- **L'EFFICACITÉ**
  - Viser la rigueur pour trouver des corrélations pertinentes entre les indicateurs définis
  - Passer de la mesure à l'action
- **L'ADHÉSION : OBTENIR L'ACCORD DES ACTEURS**
  - Sur le choix des indicateurs
  - Sur la méthode utilisée
  - Sur l'interprétation des résultats

CONCLUSION → Un indicateur sans passage à l'action se désincarne et devient un outil abstrait voué à tomber en désuétude.
Il faut interpréter les résultats avec prudence.
S'appuyer sur des comparaisons dans le temps.
Conserver la traçabilité des actions d'amélioration et de leurs effets.



MÉTHODOLOGIE PARTICIPATIVE

- **MOBILISER L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS**
  - Ouvrir des espaces de négociation et d'échange
  - Partager l'analyse et l'interprétation des résultats
- **S'APPUYER SUR LA CONCERTATION**
  - Amorcer le débat
  - Évaluer la situation le plus objectivement possible
  - Faire réagir les plus réticents

CONCLUSION → Les occasions de prendre une mesure de la qualité de vie au travail ne manquent pas dans les cycles de vie des entreprises. Savoir saisir ces opportunités permet d'impliquer les salariés et de conduire les changements de manière concertée.



CSE, INDICE RELATIF ET SYNTHÉTIQUE

- **QUATRE FAMILLES D'INDICATEURS LE DÉTERMINENT**
  - Caractéristiques individuelles
  - Caractéristiques contextuelles
  - Facteurs de mise en mouvement
  - Parcours professionnel
- **CHAQUE ENTREPRISE PEUT DÉFINIR SES SOUS-INDICATEURS**
  - Trouver quatre à cinq sous-indicateurs par famille suffit à cerner la situation
  - Intégrer les contraintes et besoins liés au métier et au secteur d'activité

CONCLUSION → L'indice CSE permet de fixer un objectif à atteindre et un cap à tenir. Il est une synthèse et une mesure propre à chaque entreprise permettant l'interprétation des situations de travail.

La Haute-Normandie, pionnière sur les indicateurs territoriaux

Mettant de côté un désaccord remontant à plusieurs années, les partenaires sociaux de Haute-Normandie ont remis les choses à plat pour redéfinir ensemble des indicateurs pertinents à l'analyse des conditions de travail. Au final, un ensemble d'outils a été créé, dont on pourrait bien s'inspirer à l'échelle nationale...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

GEORGES TEXIER, président de l'Aract Haute-Normandie, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

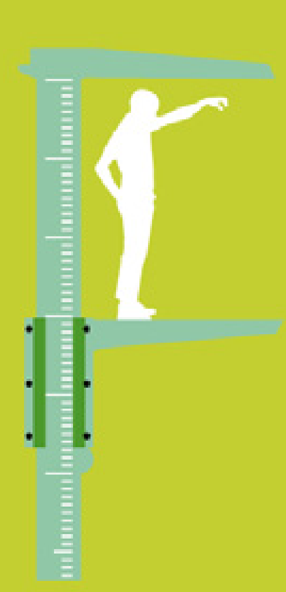
Pourquoi avez-vous souhaité ce travail autour des indicateurs territoriaux des conditions de travail ?
C'est une action qui remonte à trois ans, partie du constat plutôt négatif du désaccord entre les partenaires sociaux portant sur les enquêtes relatives à la qualité de vie au travail. Beaucoup d'enquêtes soulignaient la satisfaction des salariés à l'égard de leurs conditions de travail. Les syndicats de salariés n'étaient pas d'accord avec cette vision des choses. Je leur ai donc proposé de constituer notre propre enquête et de déterminer ensemble les indicateurs choisis pour que nul ne puisse en contester l'objectivité.
Je pensais que ce serait long, mais nous nous sommes assez rapidement accordés sur ce qui était susceptible d'éclairer ce qu'est la qualité de vie au travail pour les salariés.

Quel est l'intérêt de cette déclinaison régionale d'indicateurs ?
C'est d'abord de faire travailler ensemble les partenaires sociaux dans la perspective que je viens d'expliquer. Nous avons dégagé un consensus, et c'est ce qui me paraît très intéressant. Ensuite, ce sera une formidable photographie régionale qui pourra aider la région et l'État à trouver les bons leviers d'action pour relancer l'économie et savoir sur quoi agir dans les entreprises. Le directeur général du Travail, Jean-Denis Combrexelle, s'est montré d'ailleurs très intéressé par cette initiative. Enfin, c'est inédit : cela n'a jamais été fait dans d'autres régions.

Y a-t-il des écueils à éviter ?
L'accord a été rapide, dès lors que nous avons décidé de dépasser les questions de santé au travail (qui existent déjà par ailleurs). Le temps est évidemment toujours l'ennemi à combattre. Enfin, un tel dispositif nécessite des échanges et aussi de la distance : ce n'est pas l'Aract qui a passé l'enquête. Un comité scientifique constitué d'experts indépendants a donné des orientations sur les croisements d'indicateurs. Cela a permis de déterminer la pertinence de leur utilisation au regard des conditions de travail.

Outre la photographie régionale, qu'en attendez-vous ?
L'Observatoire régional des pratiques sociales de Haute-Normandie va servir de relais pour en faire connaître les résultats. L'objectif est, bien entendu, de questionner à nouveau ce panel pour obtenir une vision comparée de la situation. Au-delà, ce serait évidemment formidable que l'Anact la reprenne et que d'autre opérateurs en matière de travail la réutilise ou s'en inspire pour travailler, eux aussi, en région, avec l'ensemble de leurs partenaires sociaux. Car c'est un formidable objet de dialogue social.

LES DOUZE I DES CONDIT



TRAJET : nombre d'accidents de trajet, distance parcourue entre le domicile et le travail, temps de trajet.

ABSENTÉISME : nombre d'absences pour raison de santé, nombre d'accidents du travail déclarés, nombre de journées d'absence en lien avec les accidents du travail.

GRH : réunions d'équipe ou groupes de travail (cercles qualité, groupes d'expression), entretien annuel, emploi de travailleurs handicapés.

SUIVI MÉDICAL : nombre de visites médicales (médecin du travail) au cours de l'année, date de la dernière visite.

Ils sont douze, pratiques, concrets, choisis et définis par les partenaires sociaux. Et ils vont surtout fournir une photographie inédite : celle de la qualité de vie au travail en Haute-Normandie. Ce sont les indicateurs territoriaux des conditions de travail, discutés et élaborés ces trois dernières années par le conseil d'administration paritaire de l'Aract.
La liste des douze indicateurs ne laisse pas de place au doute : c'est bien le pragmatisme qui est visé ici, pour une mesure tant de la dimension physique que du vécu psychologique des conditions de travail *(voir liste ci-dessus)*. En découle une enquête sous la forme d'un questionnaire conséquent soumis à 2 100 salariés répartis sur

MICHEL MASDEBRIEU,
vice-président de l'Aract Haute-Normandie, Confédération générale du travail (CGT)

Pourquoi avez-vous accepté ce travail autour des indicateurs territoriaux des conditions de travail ?

Cela paraissait évident. Nous avions des indicateurs et des tendances nationales, mais rien au niveau régional. Il nous manquait cet élément de réflexion pour nous éclairer sur notre bassin d'emploi. Mais autant l'idée s'est imposée à toutes les organisations syndicales, autant, côté patronal – à l'exception de l'un d'entre eux –, la volonté n'était pas probante. Une certaine crainte des résultats existe chez les employeurs : ils risquent de ne pas toujours être très flatteurs en matière de conditions de travail dans certains secteurs d'activité. Je pense notamment au quotidien de nombreux salariés de l'hôtellerie-restauration ou des centres d'appels, où le travail répétitif, sous pression constante, et aux horaires atypiques, est significatif d'une sorte de taylorisme moderne. L'enquête pourrait montrer de manière évidente que le productivisme actuel à tous crins est nuisible aux conditions de travail et à la santé des salariés.

Pour les indicateurs eux-mêmes, avez-vous eu des difficultés à vous mettre d'accord ?

Bien entendu, nous avons eu des discussions, des échanges et des divergences d'appréciation durant la préparation. Mais, globalement, nous sommes assez rapidement tombés d'accord, car tous les partenaires sociaux pressentaient l'intérêt d'une telle démarche. La CGT a par exemple insisté pour introduire des indicateurs sur les conséquences de la précarité, sur la flexibilité et notamment sur les horaires décalés. Qu'on le veuille ou non, c'est ce type d'élément qui a des incidences sur la santé au travail. Et c'est typiquement le cas des conditions de travail sur lesquelles il est possible d'avoir prise. Par exemple, les horaires décalés ne sont pas à instaurer systématiquement et peuvent souvent être évités.

Qu'attendez-vous de cette enquête ?

Elle va forcément mettre en avant des pratiques non conformes et à revoir. Mais l'important est surtout de savoir ce que nous parviendrons à faire de ces informations. Il ne s'agit pas d'avoir des statistiques et de les mettre dans un tiroir. Nous avons le devoir de transformer ces résultats en un outil d'aide à l'action pour les entreprises, pour les partenaires sociaux régionaux et pour les institutions ou autres organismes de prévention qui travaillent avec l'Aract. Nous espérons qu'ils s'appuieront eux aussi sur ces résultats. Car notre objectif est de travailler à l'amélioration des conditions de travail, autant pour le présent que pour l'avenir. Comment, par exemple, reconnaît-on la pénibilité et l'intègre-t-on dans les nouveaux dispositifs de retraite ? Cette enquête peut être un très bon indicateur et servir à tous.

NDICATEURS TERRITORIAUX
IONS DE TRAVAIL

EFFETS SUR LA SANTÉ : nombre de personnes qui déclarent des douleurs pendant la journée, localisation des douleurs (dos, épaule, tête…), problèmes de vision.

FORMATION ET COMPÉTENCES : formation dans l'entreprise actuelle, durée, initiative individuelle ou employeur, plan de formation, effets (augmentation de salaire, changement de fonction…), reconnaissance des compétences, évolution possible dans l'entreprise.

AUTONOMIE : ordre des tâches, gestion des incidents.

EXPOSITION AUX RISQUES : manutention manuelle, nuisances (sonores, thermiques, rayonnement bactériologique, chimique), risque Seveso.

HORAIRES ET RYTHMES : travail de nuit et/ou du week-end, nombre d'heures de travail hebdomadaire, possibilité de s'interrompre, interruption fréquente dans l'activité, temps passé hors du domicile.

RELATIONS DE TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL : soutien, boîtes à idées, groupes d'expression, cercles de qualité.

INNOVATION : technique (matériel, procédés), spatiale (changement ou aménagement des locaux), productive (réorganisation des postes de travail), commerciale (nouveau réseau, campagne de communication), nouveaux produits, nouvelles prestations.

ÉTAT MORAL : satisfaction au travail, stress au travail, prise de médicaments en lien avec le travail.

les treize bassins d'emploi de la région. Pour élaborer cette liste, le conseil d'administration s'est fait accompagner par un collège d'experts : Jean-François Caillard (professeur en pathologies professionnelles au CHU de Rouen), Charles Gadéa (sociologue), Damien Barthélémy (statisticien), Gilles Picard (chargé de mission de l'Aract Haute-Normandie) et Jean-Paul Prévidente (directeur de l'Aract Haute-Normandie). D'autre part, l'analyse de ces indicateurs s'articule autour d'un comité scientifique constitué de ce collège, lui-même complété par d'autres experts reconnus, présents à titre individuel : Serge Volkoff (chercheur), Guillaume Folléa (Pôle observation et prospective Crefor Haute-Normandie), Thomas Coutrot (chercheur en conditions de travail), Aurélie Peyrin (chercheuse en conditions de travail, fonction publique), Saïd Adjerad (Études et statistiques de la Direccte Haute-Normandie).

Au final : des résultats présentés dans le cadre de l'Observatoire régional des pratiques sociales, autre innovation paritaire de Haute-Normandie (voir *Travail & changement* n° 331) et, surtout, un éclairage orientant le futur travail des institutionnels de la région et de l'Aract. De même, les entreprises vont pouvoir s'y référer et disposent là d'un réel outil d'aide à la décision. Enfin, dans deux ou trois ans, le questionnaire sera de nouveau soumis. Pourra alors commencer le travail de comparaison et d'évolution…

RÉSULTATS sur *www.haute-normandie.aract.fr*.
Plus d'informations : Jean-Paul Prévidente, directeur de l'Aract Haute-Normandie : jp.previdente@anact.fr.

Bien-être au travail, quand l'humain retrouve sa place

Qualité de vie au travail, qualité du travail ou qualité de vie, tout simplement... À l'échelle régionale, nationale, européenne, voire mondiale, au fil des ans, les critères n'ont cessé de s'affiner pour parvenir à cerner ce qui fait un salarié bien dans sa peau et dans son activité. Une chose est sûre : pour cela, il faut le remettre au centre de la réflexion...

Le point de vue **des invités du réseau Anact**

Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

ALAIN JOUNOT,
responsable du département Innovation développement, Afnor Certification

Il n'existe pas aujourd'hui de normes internationales strictement dédiées au bien-être au travail, ni même à la santé au travail... Le sujet n'intéresse-t-il pas ?
Beaucoup de signaux témoignent de l'intérêt accru pour ces questions. Il y a vingt ans, les référentiels managériaux étaient nettement axés sur la notion de qualité. Sous la pression des parties prenantes, on a vu émerger des critères environnementaux, puis des exigences en matière de qualité de vie au travail. Aujourd'hui, on parle beaucoup de bien-être au travail. Cela correspond à une demande de la société tout entière. Les parties prenantes comme les ONG, les agences de notation, vont être de plus en plus demandeuses.

Et du côté des entreprises ?
Il est indéniable que les mentalités ont évolué. Il y a ainsi une prise de conscience de l'interdépendance entre compétitivité et santé des salariés. À défaut de normes, plusieurs référentiels sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) ont été développés ces dernières années. Sur le plan international, on peut citer l'ILO/OHS 2001 ou l'OHSAS 18001. Sur le plan national, il existe également des systèmes sectoriels, comme le Mase pour la pétrochimie. À l'étranger, citons également la certification « Employeur remarquable » du Bureau de normalisation du Québec (BNQ).

***Quid* d'une norme ou d'une certification nationale sur la qualité de vie au travail ?**
Il n'y a pas de bonne certification sans bon référentiel. Et tout référentiel induit un consensus préalable. La première chose à faire est donc de trouver le consensus sur ce qu'on entend par qualité de vie au travail. Une étude de faisabilité a récemment été lancée dans ce sens. J'ai pour ma part été auditionné par le Conseil économique, social et environnemental (Cese) dans le cadre d'un projet de certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail. Les avis restent partagés quant au bien-fondé d'une certification dans le domaine de la santé : nature des critères à mobiliser, compétence des auditeurs... Par ailleurs, il apparaît que, exception faite de l'ILO/OHS 2001, les référentiels aujourd'hui en place n'associent pas suffisamment les acteurs de la santé et de la sécurité au sein des entreprises, CHSCT ou services de santé au travail. Le Cese préconise que l'on promeuve le management de la santé au travail avant d'envisager la possibilité d'une certification.

Dans son rapport, présenté en juin dernier, le Cese se montre prudent quant à la perspective d'une certification sur la santé et la sécurité au travail...
Si elle veut être un outil de progrès – ce qui est la vocation du Cese –, la certification ne peut reposer que sur une démarche volontaire de l'entreprise et s'inscrire dans une stratégie globale de santé et de sécurité au travail. Elle doit donner du sens à l'action, renforcer le rôle de la prévention et faire l'objet d'une appropriation progressive par les acteurs dans l'entreprise. Une certification obligatoire risque d'avoir des effets contre-productifs et de mener à l'échec. Pour autant, il n'est pas question de fermer la porte à l'idée d'une certification. Il s'agit d'en appeler à la rigueur et à la prudence. Le Cese suggère, par exemple, un processus de certification limité aux plus grandes entreprises. Charge à celles-ci, sur la base de protocoles établis, d'en faire bénéficier les PME ou TPE en relation de sous-traitance ou de cotraitance.

THOMAS COUTROT,
chef du département Conditions de travail et santé, direction de l'Animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), ministère du Travail

Pourquoi avoir mené une enquête « conditions de travail » à la Dares ?
Cela remonte à 1978, sous le septennat de Valéry Giscard d'Estaing, qui souhaitait une revalorisation du travail manuel. C'est le secrétaire d'État, Lionel Stoléru, qui avait été alors chargé de cette mission. La première enquête avait été confiée à l'Insee et pilotée par Serge Volkoff. Elle était surtout consacrée aux conditions de travail des ouvriers, pour notamment évaluer la pénibilité physique et l'augmentation de la répétitivité des tâches. L'enquête a été reconduite en 1984, 1991, 1998 et 2005, et réalisée auprès de 20 000 salariés actifs, issus du panel des ménages de l'enquête « emploi » de l'Insee.

DR : RAZAK

MICHEL GOLLAC,
président du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail

Quelle est la finalité du collège d'expertise ?

Le collège a été constitué fin 2008 par l'Insee pour répondre à une demande du ministre du Travail. Celle-ci faisait suite aux recommandations du rapport Nasse-Légeron de 2008 sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Le collège comprend une vingtaine d'experts, dont un tiers mènent leurs recherches dans des institutions étrangères – des économistes, des ergonomes, des épidémiologistes, un chercheur en gestion, des chercheurs en médecine du travail, des psychologues et psychiatres, des sociologues et des statisticiens. En outre, nous bénéficions de l'appui scientifique, logistique et financier de la Dares et de la Drees (Direction de la recherche, des études, des évaluations et des statistiques). La mission du collège est de préciser ce qui doit être mesuré pour apprécier le niveau des risques psychosociaux au travail, et de définir des critères de mesure des RPS.

Quelles sont vos sources d'information ?

Elles sont diverses : les connaissances théoriques et empiriques des membres du collège, la littérature scientifique nationale et internationale, l'audition de personnalités scientifiques... L'audition des acteurs sociaux nous a informés sur la façon dont le problème est ressenti par la société et sur les besoins d'information.

Où en êtes-vous dans la définition des critères et des indicateurs ?

Nous avons identifié six grandes dimensions de facteurs de risque : les exigences du travail (comme la pression temporelle), les exigences plus spécifiquement émotionnelles (les tensions avec le public...), le manque d'autonomie et de marges de manœuvre, la mauvaise qualité des relations au travail (le manque de soutien, le manque de reconnaissance ou les qualités insuffisantes du leadership), les conflits de valeur (c'est-à-dire les problèmes d'éthique et de conscience professionnelle) et, enfin, l'insécurité de l'emploi et de la carrière. Ces six dimensions ne sont pas définitives. Les travaux du collège pourront amener, s'il y a lieu, à en compléter la liste ainsi que celle des variables qui les décrivent.

Quelle typologie avez-vous retenu ?

Une quarantaine d'indicateurs provisoires ont été sélectionnés, sur la base des variables disponibles dans les enquêtes existantes. D'autres variables peuvent être intéressantes... Pour les mesurer, une enquête spécifique sera nécessaire. Il se trouve aussi que certains indicateurs ne sont disponibles qu'à une partie des travailleurs. Or, *a priori*, il n'y a pas de raison d'exclure du suivi des risques psychosociaux les salariés des trois fonctions publiques, les travailleurs indépendants ou les employeurs. Il faudra donc compléter le dispositif statistique actuel, même s'il fournit déjà beaucoup d'information de grande valeur. Il faut également essayer de synthétiser les variables en un nombre raisonnable d'indicateurs, et préciser le mode d'emploi de ceux-ci, le but de tous ces travaux étant bien la création d'un système opérationnel de suivi statistique.

Quand le collège doit-il publier son rapport ?

Cela sera vraisemblablement fait dans le courant du premier trimestre de 2011.

Quelles sont les tendances et les évolutions les plus notables ?

L'enquête s'est enrichie au fil des éditions mais a gardé ses interrogations d'origine pour permettre une vision comparée et diachronique. Ce qui nous amène à constater qu'il n'y a pas de recul des pénibilités classiques (port de charges lourdes, travail au froid ou à la chaleur...) et que ces pénibilités se sont diffusées dans des catégories non ouvrières. On note aussi une augmentation des contraintes organisationnelles, une montée des contraintes des rythmes de travail ou de contraintes organisationnelles, auparavant plutôt présentes chez les cadres et qui se sont étendues aux autres salariés (par exemple, être souvent interrompu, devoir répondre à une demande immédiate...). Les années 1980-1990 ont vu un certain développement des marges de manœuvre et d'initiative dans le travail, mais cette tendance semble s'être inversée dans les années 2000.

Comment avez-vous adapté le questionnaire aux évolutions du travail ?

Il y a effectivement rapidement eu des questions autour de l'organisation du travail, les contraintes de rythmes, l'autonomie, les marges de manœuvre laissées aux salariés... En 2005, nous y avons inclus pour la première fois des questions sur la demande émotionnelle (contact avec des personnes en situation de détresse, par exemple) et sur la prévention des risques du travail.

Quand la prochaine enquête aura-t-elle lieu et quelles nouveautés comportera-t-elle ?

La prochaine enquête sera réalisée en 2012. Nous gardons le socle commun des enquêtes précédentes tout en introduisant différentes innovations. Tout d'abord, le questionnaire comportera un volet plus développé sur les risques psychosociaux, pour répondre aux recommandations du collège d'expertise qui travaille en ce moment sur le sujet. Nous introduirons également des questions sur la santé des individus. Deuxième innovation : instaurer un suivi des personnes en les interrogeant plusieurs fois. Troisième nouveauté sur le plan méthodologique : interroger les salariés, mais aussi un responsable de leur entreprise pour mieux appréhender les dispositifs de prévention. Ce qui nous fait entrer dans l'entreprise, au contraire des enquêtes précédentes.

Leur demanderez-vous de voir leurs bilans sociaux ?

Non, les bilans sociaux, qui ne concernent que les grandes entreprises, ne sont pas publics, sont difficiles à centraliser et contiennent très peu de chose sur les conditions de travail. En outre, les indicateurs présentés dans ces bilans sont très hétérogènes d'une entreprise à l'autre, ce qui ne permet pas d'approche comparée et consolidée.

Le point de vue
des invités du réseau Anact

AGNÈS PARENT-THIRION, chef d'unité Enquêtes et tendances à la Fondation de Dublin, responsable de l'enquête européenne sur les conditions de travail

L'enquête européenne sur les conditions de travail en est à sa cinquième édition… Quelle est sa vocation ?
Il s'agit de donner des clés pour comprendre la qualité du travail et de l'emploi en Europe, ainsi que les tensions qui peuvent exister entre certaines dimensions de la qualité du travail et de l'emploi. De nombreuses enquêtes existent dans un certain nombre d'États membres, à l'instar de la France qui dispose d'outils uniques. Mais, au niveau européen, les informations comparatives sur le travail sont rares. L'objectif de l'enquête est de combler cette lacune en apportant une lecture européenne de ces problématiques. La première édition, en 1990, s'intéressait surtout à l'exposition aux risques dans le monde industriel.

Vous avez élargi le périmètre de vos recherches… Dans quelles directions ?
Par exemple, vers la question du genre, qui est aujourd'hui constante. Au fil des éditions de l'enquête, nous avons souhaité enrichir la mesure des questions liées à l'emploi : développement du travail non permanent, frontières entre le salariat et le travail indépendant qui deviennent plus floues. Nous essayons de décrire l'impact de l'organisation du travail au niveau de l'individu. Nous essayons de collecter plus d'informations sur le travail en général. Nous analysons les articulations entre vie professionnelle et vie personnelle, la question du temps de travail… Nous avons amélioré notre couverture des risques psychosociaux.

Depuis 1990, les indicateurs ont donc évolué…
Nécessairement. Nous avons intégré de nouveaux indicateurs sanitaires, développé les critères subjectifs, cognitifs, psychologiques et psychosociaux. Nous avons multiplié les critères susceptibles d'éclairer des évolutions. Nous disposons d'indicateurs permettant d'identifier les groupes à risques et les situations de travail à risques…

D'un point de vue méthodologique, avez-vous défini un cadre général pour aborder la question de la qualité du travail et de l'emploi ?
Dans les années 2000, effectivement, la Fondation a identifié quatre grandes dimensions principales de la qualité du travail et de l'emploi. Première d'entre elles : l'accès à un emploi respectueux des individus et des droits fondamentaux. Cette dimension recouvre les questions liées aux revenus, à la protection sociale, aux discriminations, aux pratiques syndicales… Deuxième catégorie : l'accès à un travail et à un emploi qui offre des opportunités en termes de développement des compétences et d'employabilité. Sont ici notamment observées les questions de formation, d'organisations apprenantes, la gestion des expériences et les dispositifs de progression de carrière. Troisième dimension : la santé et le bien-être. Ici, nous sommes clairement passés d'une lecture monofactorielle à une approche plurifactorielle, en mobilisant des indicateurs épidémiologiques, psychologiques, sociologiques, ergonomiques… Enfin, le quatrième chapitre concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pourrait-on imaginer des indicateurs universels, applicables indifféremment à toutes les régions et à tous les pays ?
Non. Pour définir de bons indicateurs et savoir les utiliser, il faut comprendre les environnements, les organisations, les entreprises, les gens… On ne peut pas faire l'économie d'une connaissance des contextes locaux. Ce qui n'empêche pas, bien au contraire, de porter la réflexion à un niveau plus mondial. C'est d'ailleurs ce à quoi travaille le BIT, qui décline notre méthodologie pour réaliser des enquêtes en Afrique, en Asie et, bientôt, en Amérique du Sud. Mais, par essence, mon institution se concentre au niveau européen. À cet égard, nous nous félicitons du renouveau d'intérêt porté en ce moment par de nombreux acteurs européens à la question de la qualité du travail et de l'emploi, de plus en plus souvent associée à la notion de travail soutenable tout au long de la vie et au développement de la compétitivité.

YVES CLOT, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Cnam

Vous vous montrez critique sur la notion de qualité de vie au travail… Pourquoi ?
On se concentre de plus en plus sur la notion de bien-être au travail, sur celle de qualité de vie au travail. Mais c'est la qualité du travail et le travail lui-même qui sont en cause. On peut continuer de détecter, de dépister, de prescrire de « bonnes pratiques » pour le bien-être. Mais avec tous les « protocoles » du bien-être, on ajoute de la gestion à la gestion. Cette approche est ambiguë. Les stratégies de « veille sanitaire » ne sont jamais loin de l'hygiénisme, qui cherche d'abord à « assainir » formellement les organisations sans toucher au travail. La responsabilité juridique croissante des employeurs les y pousse. Mais en réalité, il n'y a pas de bien-être sans bien-faire. La qualité de vie au travail ne peut progresser que si les travailleurs ont la possibilité de se reconnaître dans ce qu'ils font, dans la qualité de leurs actes et des produits. Les ressorts de la santé sont là. Pas dans de nouveaux standards de « qualité de vie ».

Mais comment évaluer la qualité du travail ? Est-elle objectivable au moyen d'indicateurs ?
La question de l'objectivation est importante. Les chiffres sont un bon moyen d'engager le dialogue. Mais ils ne parlent pas seuls. La religion du chiffre a



Une agence de notation sociale comme Vigeo a-t-elle intégré la qualité de vie au travail parmi ses référents ?
Oui, tout à fait. L'activité de Vigeo s'articule autour de deux grandes prestations : d'une part la notation de deux mille entreprises et institutions dans le monde pour le compte d'investisseurs qui prennent en compte les performances sociales, environnementales et de gouvernance dans leur décision d'investissement. D'autre part l'audit d'entreprises, administrations et collectivités locales désireuses de mesurer leurs performances RSE et d'engager des démarches de progrès. Dans ces deux activités, Vigeo évalue la performance de responsabilité sociale en matière de gestion et valorisation des hommes et des femmes. Le référentiel que nous utilisons s'appuie sur les grands textes internationaux, comme les conventions fondamentales de l'OIT, ou les principes directeurs de l'OCDE, que nous contextualisons en fonction de l'activité et du ou des territoires d'implantation des entreprises. Il porte notamment sur la qualité des conditions de travail.

Mais que recouvre précisément pour vous cette notion de qualité des conditions de travail ?
Nous l'appréhendons dans le sens traditionnel du terme, en prenant en compte un spectre élargi de critères. Depuis la santé et la sécurité des collaborateurs, jusqu'au respect et à l'aménagement du temps de travail, en passant aussi par l'amélioration continue des conditions d'emploi et de rémunération, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la communication interne, la qualité du dialogue social et la valorisation des initiatives des salariés. Nous nous attachons également au respect des droits fondamentaux comme la non-discrimination, la promotion de l'égalité des chances, la prévention du harcèlement, la confidentialité des données… C'est l'ensemble de ces éléments qui nourrit ce que nous appelons « qualité de vie au travail ».

Au-delà de tous ces champs d'expression, quels sont, selon vous, les déterminants d'une politique de qualité de vie au travail ?
Cette notion recouvre une grande diversité de réalités et conjugue les sphères individuelle et collective. Mais, au final, notre expérience nous conduit à considérer la qualité de vie au travail avant tout comme le résultat d'une démarche managériale, qui s'attache à l'organisation des hommes et au contenu de leur travail. C'est la cohérence entre les engagements portés par la direction de l'entreprise et les moyens et le suivi de leur déploiement qui favorise les meilleurs résultats en la matière. Nous allons donc regarder comment l'entreprise met en œuvre sa politique, sur toutes les étapes du processus : annonce, mise en œuvre, contrôle, résultats.

Les entreprises sont-elles demandeuses d'un modèle de notation de la qualité de vie au travail ? Comment Vigeo y répond-elle ?
Incontestablement, il y a une demande. Il y a trois ou quatre ans, la notion de discrimination était au centre des préoccupations. Depuis plusieurs mois, les entreprises sollicitent des audits spécifiques sur le mal-être ou le bien-être, le stress, les risques psychosociaux… Le vocabulaire se cherche encore, mais le cœur de la demande est là. Notre méthodologie d'évaluation, fondée sur l'analyse managériale des engagements RSE des entreprises et notre base de données de pratiques d'entreprise, nous permettent de réaliser des diagnostics centrés sur ce sujet. Nous privilégions une approche *ad hoc,* basée sur la compréhension des enjeux de chaque organisation.

déjà fait beaucoup de dégâts. La qualité du travail, c'est la possibilité de se reconnaître dans quelque chose. C'est irréductible à un ratio financier, si indispensable soit-il. La qualité est dans l'efficacité d'un geste, dans la vérité d'un échange, dans une histoire professionnelle commune, dans la beauté d'un produit. La performance est multicritère. Les critères d'une direction ne sont pas les mêmes que ceux des opérateurs de première ligne en matière de « travail bien fait ». En s'imaginant qu'il peut en être autrement, que le travail peut s'évaluer d'un seul point de vue, on n'est pas objectif. On est exclusif.

Il y a donc pas de consensus possible…
Il y a là un conflit normal qu'il est dangereux de dénier. L'un des drames de l'organisation contemporaine, c'est qu'elle cherche à tout prix à contourner ce conflit des évaluations. Quand la controverse sur la qualité du travail est devenue impossible, c'est aussi dangereux pour la santé que pour l'efficacité authentique. Le refoulement de ce conflit n'est pas sain, car il déréalise les organisations. Le conflit est source de développement quand il devient un objet de pensée. Il faut donc l'assumer. C'est pourquoi je crois nécessaire une institution nouvelle du conflit sur la qualité du travail dans les entreprises et les services.

La solution est donc dans les organisations…
Dans leur transformation autour d'une dispute sociale réglée sur le « travail bien fait », qui redéfinisse le professionnalisme au-delà de la culture traditionnelle du métier. En se tournant aussi vers l'extérieur de l'organisation, vers les clients, les usagers, les citoyens, qui ont beaucoup à dire sur la dégradation des produits, des services, sur les risques de toute nature engendrés par le travail ni fait ni à faire.

Où le psychologue intervient-il ?
Notre métier n'est sûrement pas d'être l'expert du travail d'autrui : je ne crois pas qu'il ait beaucoup d'avenir sur le terrain de la gestion de la plainte. Nous ne sommes pas non plus des conseillers en bien-être. On connaît par contre les vertus de la dispute professionnelle. Elle permet de garder le contact avec le travail réel. C'est bon pour la santé de tous.

Yves Clot est l'auteur de *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux,* éd. La Découverte, 2010.

Étude sur mesures

Sur fond de crise, le groupe Excent a voulu savoir quelle était la perception de ses salariés en matière de santé et de sécurité au travail. Pour l'accompagner, Malakoff Médéric, groupe de protection sociale, a déployé son tout nouveau système : le MMS (Mesure management santé).

@CONTACTS
Anne-Sophie Godon,
Malakoff Médéric,
asgodon@malakoffmederic.com

> **GROUPE EXCENT**
Secteur : services
Activité : ingénierie mécanique, bureau d'études
Effectifs : 400 salariés groupe, six sites en France, quatre à l'étranger
Région siège social : Midi-Pyrénées

« La difficulté d'un groupe comme le nôtre réside en ce qu'une forte proportion de nos salariés est en détachement direct au sein des entreprises clientes… Cela ne facilite pas la maîtrise de la santé ou des conditions de travail », explique Priscille Mallet, responsable des ressources humaines du Groupe Excent. Cette entreprise mène des études mécaniques pour ses clients de l'aéronautique, l'automobile, le nucléaire, le secteur ferroviaire… Ingénieurs, techniciens ou managers de projets sont donc répartis dans les différentes filiales ou entreprises clientes, affiliées à la convention collective de la métallurgie. La conscience même de risque au travail n'est ni forte, ni jugée comme une problématique essentielle. Jusqu'à ce que la crise passe par là et que le contexte social, marqué par une montée en puissance des risques psychosociaux et la préoccupation des seniors, change la donne. La direction souhaite alors situer le groupe en matière de risques et de santé au travail. Au printemps dernier, elle engage donc une démarche avec son assureur, Malakoff Médéric, pour cerner l'état d'esprit de ses troupes. Elle déploie ainsi le MMS, pour « Mesure management santé », un questionnaire permettant de mesurer le niveau de bien-être au travail *(voir encadré)*.



« Quand nous nous sommes engagés dans le MMS, nous n'avions pas conscience que cela serait aussi révélateur. »
Priscille Mallet, responsable des ressources humaines

Une enquête révélatrice

« Cinquante-six pour cent des salariés ont répondu au questionnaire. Nous avons été assez surpris par les résultats : d'abord, de fortes disparités entre les six sites sont apparues. Des risques importants en matière de contraintes liées aux délais, à la qualité et aux relations avec les clients, entraînant de fortes pressions, sont ressortis très clairement. La fatigue psychologique et nerveuse, l'insatisfaction et des relations tendues avec les managers ont aussi été soulignées. Enfin, un déficit de reconnaissance relativement important s'est fait jour. Quand nous nous sommes engagés dans le MMS, nous n'avions pas conscience que cela serait aussi révélateur », complète Priscille Mallet, désireuse désormais de mettre en place un plan d'action.

Premiers bénéfices

Les disparités entre les sites s'expliquent en partie dans les différences de management. Certains managers sont issus des bureaux techniques et n'ont pas été formés à leur nouvelle fonction d'encadrement. « Les solutions à mettre en place ne sont pas forcément compliquées, poursuit Priscille Mallet : nous nous sommes aperçus, par exemple, qu'il n'y avait pas de réunions de services dans certaines entités. Comment alors, dans un contexte de crise angoissant, ne pas être sous pression face au manque d'information ? Nous pensons également qu'il faudrait mettre l'accent sur la formation des managers, pour les aider à être davantage à l'écoute et améliorer la communication. »
La suite sera aussi déterminée par une nouvelle administration du questionnaire, qui permettra de prendre vraiment la mesure de la situation et de son évolution dans le temps, d'ici à deux ou trois ans. Mais pas question d'attendre ces délais pour agir. Ni pour en sentir les effets : « La diffusion du questionnaire a été en soi un message important passé aux salariés. Cela leur a montré que leur situation nous importait. Et nous permet de rétablir le dialogue là où il n'y était plus », conclut Priscille Mallet. ■



Béatrice Sarazin

ANNE-SOPHIE GODON, directrice de la prévention chez Malakoff Médéric

Le "MMS" (Mesure management santé) est un outil sous forme d'enquête qui comporte soixante questions envoyées *via* Internet aux salariés, qui y répondent de manière anonyme. Huit indicateurs structurent le questionnaire : en premier lieu, l'état de santé, le repli social, l'environnement personnel, l'hygiène de vie, les composantes du travail et métier. Ceux-ci renseignent l'entreprise selon trois angles : l'engagement au travail, la perception de l'engagement en santé et sécurité de l'entreprise, la situation de l'absentéisme-présentéisme. L'outil permet aux entreprises de se comparer aux autres groupes du même secteur ou de taille comparable, et de décider ainsi d'actions à mener. Il sert enfin à mesurer les progrès accomplis dans le temps.

Plusieurs années de suite, une association de services aux entreprises a utilisé l'outil de gestion des perspectives sociales (GPS), à la fois comme indicateur du climat social et comme instrument de mesure de sa politique de ressources humaines.

Le GPS pour prospecter le climat social

GPS pour « gestion des perspectives sociales » : l'outil, reprenant le nom évocateur du célèbre système de géolocalisation, a été défini et mis en place par l'Aract Aquitaine qui, depuis, l'anime auprès des entreprises de la région. Le dispositif consiste à mesurer le degré de satisfaction des salariés envers l'entreprise, mais également le travail, le relationnel et les perspectives individuelles *(voir encadré)*. Grandes entreprises et PME ont manifesté leur intérêt pour cette démarche, mais pas seulement. En assistant à une réunion sur le sujet, Laurent Thierry, chef de projet et responsable des ressources humaines au sein de Bordeaux Gironde Investissement, a perçu le potentiel qu'il pouvait tirer du GPS. L'agence de développement économique où il travaille, sous régime associatif, réunit dix-huit salariés qui ont tous le statut de cadre. Son rôle ? Aller prospecter les entreprises et les inciter à s'implanter en Gironde.

> BORDEAUX GIRONDE INVESTISSEMENT

Secteur : développement économique
Activité : promotion du territoire auprès des entreprises et salariés
Effectifs : 18 personnes
Région : Aquitaine

Un point de repère sur l'ambiance de travail

« Nous sommes engagés dans une démarche qualité depuis dix ans, et sommes certifiés ISO 9001, indique Laurent Thierry. C'est un gage de qualité auprès de nos clients et des entreprises que nous accompagnons, mais également de nos financeurs, à savoir les collectivités locales. Dans le prolongement de cette action, et malgré le fait que nous soyons une petite structure, nous avons souhaité nous intéresser aux facteurs ressources humaines, et prendre le pouls des actions que nous menons dans ce domaine. À ce titre, l'outil GPS répondait à nos attentes. »
Bordeaux Gironde Investissement l'a adapté à la taille de l'association en simplifiant la démarche. De l'outil, la structure a principalement retenu les objectifs, les résultats. « Le GPS nous permet d'avoir un point de repère sur l'ambiance de travail, le ressenti des salariés, explique Laurent Thierry. En outre, il présente l'avantage pour nous d'être un outil externalisé, anonyme, et qui cerne un ensemble de thématiques. C'est un indicateur qui nous permet de piloter la politique de ressources humaines. »

Une démarche constante d'amélioration

L'association l'a utilisé trois fois annuellement. « Le GPS peut aussi être exploité comme outil de suivi dans le cadre de la mise en œuvre d'actions visant l'amélioration des conditions de travail », remarque Élise Fosset, chargée de mission à l'Aract Aquitaine. Dans un projet d'amélioration constante de la qualité, il offre une photographie annuelle précieuse. » « C'est ainsi que nous le concevons, poursuit Laurent Thierry. Pour nous, le GPS est une mesure, à un moment donné, du climat social. Il nous permet de voir s'il y a des "warnings", des sujets qui remontent et auxquels il faut prêter attention. Ainsi, de plus en plus, le GPS sert à la gestion des ressources humaines, sans toutefois représenter un outil de pilotage central. » Par exemple, d'une année à l'autre, les salariés se sont inquiétés du contexte institutionnel changeant, la structure dépendant beaucoup des pouvoirs locaux. Bordeaux Gironde Investissement a tenté de répondre à cette demande d'information interne. Retour d'expérience au prochain GPS. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

@CONTACTS
Élise Fosset, chargée de mission Aract Aquitaine, e.fosset@anact.fr

ÉLISE FOSSET, chargée de mission à l'Aract Aquitaine



Un large éventail des dimensions de la qualité de vie au travail

Le GPS est une démarche paritaire qui s'articule autour d'un questionnaire validé scientifiquement. Il nécessite la constitution d'un comité de pilotage dédié dans l'entreprise, chargé d'animer cette démarche autour de l'exploitation et de l'analyse des résultats du questionnaire. Il s'agit d'un document simple de trente et une questions, qui vise à balayer un éventail assez large des différentes dimensions de la qualité de vie au travail. En peu de questions, il s'agit d'aborder le plus de thèmes possibles. C'est ensuite au comité de pilotage – avec le soutien méthodologique de l'Aract – de donner du sens aux résultats, de les relier avec ce que les personnes rencontrent au quotidien dans leur activité, et d'envisager les pistes d'actions à enclencher. L'avantage de cette approche est qu'elle permet de consulter l'ensemble des salariés.

Pour plus de détails sur le dispositif, consultez Travail et Changement *n°320 (juillet-août 2008), p. 10-11, également téléchargeable sur : www.anact.fr > « Publications » > « La revue ».*

Un questionnaire au service des ressources humaines

Il y a quelques années, la réunion de deux entreprises les a fait passer de l'artisanat à une production plus industrielle. Certains postes ayant connu des mutations, la direction a décidé d'agir sur les conditions de travail : en interrogeant ses employés sur la réalité de leur travail et, parallèlement, en s'engageant dans une démarche Lean...

@CONTACTS
Bertrant Poëte,
chargé de mission Fact,
b.poete@anact.fr

C'est en 2003 que les deux entreprises familiales Jean-Louis Amiotte et Morteau Saucisse ont décidé de faire route commune. Ce rapprochement, nécessaire pour exister sur un marché de niche tel que celui des saucisses de Morteau et de Montbéliard, n'a pas généré de départs. « Il existe une forte appartenance à l'identité de l'entreprise. Nous avons toujours eu un personnel de proximité », déclare Arnaud Laroye, directeur industriel. En termes de gestes, il n'y a pas de réelle différence avec la charcuterie et la salaison artisanales. En revanche, la quantité – 5 300 tonnes de charcuteries fumées ont été vendues l'an passé – rapproche davantage la société du registre agroalimentaire. Le fumage, par exemple, se fait de façon traditionnelle, mais il implique que les saucisses soient placées sur des cadres qui peuvent aller, dans la configuration actuelle du site, jusqu'à deux mètres de hauteur. L'entreprise, qui s'affirme soucieuse de la qualité aussi bien du produit que de la gestion des ressources humaines, mène depuis plusieurs années une démarche globale de prévention des TMS. « Nous avons d'abord conduit une réflexion sur le confort des personnes sur leurs postes de travail, explique Arnaud Laroye. L'objectif est qu'elles soient le plus opérationnelles possibles et quittent l'entreprise en bonne santé. Mais il ne faut pas que l'aménagement du poste fasse disparaître le travail. » La question des indicateurs à retenir s'est vite posée.



« Nous avons d'abord conduit une réflexion sur le confort des personnes. »

Arnaud Laroye, directeur industriel

> **AMIOTTE**
>
> **Secteur :** agroalimentaire
> **Activité :** charcuterie et salaison
> **Effectifs :** 200 personnes équivalent temps plein
> **Région :** Franche-Comté

70 % de taux de réponse

Avec le soutien du Fond pour l'amélioration des conditions de travail, un questionnaire TMS *(voir encadré)* a été déployé au sein de l'entreprise, avec un taux de réponse avoisinant les 70 %, et un taux de satisfaction globale de 80 %. « Il nous fallait trouver les moyens de rebondir sur ce questionnaire et de récupérer les informations sur les motifs d'insatisfaction », détaille Arnaud Laroye. Des groupes de travail participatifs ont été mis en place pour recueillir les ressentis et élaborer une forme de cahier des charges dans l'optique d'une future intervention par un consultant. Car, en parallèle, l'entreprise s'est engagée dans une démarche Lean*, qui consiste, dans les grandes lignes, à faire la chasse aux gaspillages pour de meilleures performances. « La plupart du temps, ce qui est surtout retenu de ce modèle, ce sont les résultats rapides et impressionnants, et non la nécessité d'impliquer les gens dans les processus de transformation, déplore Michel Benoît, ergonome et expert Lean, qui a mené la démarche au sein de l'entreprise. Or, il consiste avant tout à prendre les ressources humaines comme la première richesse de l'entreprise, et non comme la première variable d'ajustement. »

Une cartographie des flux de l'ensemble du site a ainsi été élaborée pour identifier les étapes qui apportent de la valeur, et celles qui n'en apportent pas. « Nous travaillons également sur les indicateurs de santé au travail, la fréquence et les efforts des gestes ou la distance des déplacements effectués par un salarié sur le site, indique Michel Benoît. Si nous agissons dessus, les indicateurs de performance vont s'améliorer. » En écho, Arnaud Laroye précise : « Dans le cadre de cette démarche Lean, mon premier indicateur n'est pas la productivité, mais l'absentéisme. Une personne absente, ce n'est pas normal. Il faut y être attentif. » Ce travail sur les indicateurs de santé doit également déboucher sur le dessin d'une future usine qui, à terme, devrait réunir les sites de production et de préparation et de départ des commandes. ■

Caroline Delabroy

* *Cette méthode a été initiée dès 1950 par Toyota au Japon, puis théorisée dans les années 1990 par le MIT (Massachusetts Institute of Technology).*

> **BERTRAND POËTE,**
> **chargé de mission Franche-Comté Amélioration des conditions de travail (Fact)**
>
> « Le questionnaire TMS déployé dans l'entreprise a été conçu par le laboratoire d'épidémiologie et d'ergonomie en santé du travail du CHU d'Angers. Il permet de recueillir des données statistiques sur les principaux facteurs biomécaniques (organisation du travail, climat social et reconnaissance), et d'assurer un suivi de ces indicateurs. Un programme est en cours pour réactualiser son support technique et permettre sa diffusion à un plus large public d'ici à fin 2001. »

Pour mieux exister dans l'environnement local, une association d'aide à domicile a diversifié ses services et réorganisé sa structure. Pour l'accompagner dans cette démarche, la méthode CQDis, pour « coût, qualité, délais, innovation, social », y a été déployée.

CQDis, services rendus... à l'aide à domicile

Comment faire d'une structure née au lendemain de la Seconde Guerre mondiale une association du XXI[e] siècle ? C'est l'enjeu posé à Domicile Action 56 qui, à Vannes, mène des missions sociales pour prévenir le placement des enfants et aider les familles rencontrant une difficulté temporaire (maladie, grossesse, décès...). Arrivée comme trésorière en 2005, Françoise Thiebaut a pris la présidence de l'association l'année suivante, « dans le but de pérenniser la mission sociale et les emplois, et de développer l'association. Il nous fallait tout remettre en ordre, revoir nos relations avec les financeurs et partenaires pour que l'on fasse de nouveau appel à nous », confie-t-elle.

Faire circuler l'info

En 2006, le projet associatif est revu et de nouveaux services mis en place. La structure rejoint Archipel, une union qui regroupe des petites structures d'aide à domicile et les incite à mutualiser des procédures et méthodes de travail. Aussi, à l'orée 2009, la problématique est-elle double pour Domicile action 56 : améliorer, formaliser la qualité des services, et s'approprier la technicité d'Archipel. Dans le cadre du dispositif proposé par l'Agence nationale de services à la personne (ANSP) pour l'accompagnement de ces services vers des démarches qualité, le réseau Anact y a développé la méthode CQDis *(voir encadré)*. Un travail de structuration du service ainsi que d'amélioration des conditions de travail s'est engagé. L'action menée a aussi clarifié les rôles de chacun dans ce nouveau fonctionnement.

« La première phase a permis d'identifier deux sujets concrets pour lesquels définir des axes de progrès avec des groupes de travail : la qualité de la transmission des informations et l'interface entre les métiers de coordination et d'intervention », indique Cécile Goudeau, chargée de mission à l'Aract Bretagne. Des pistes d'amélioration sont ressorties des différents groupes de travail. Téléphones portables et aménagement d'une salle avec casiers concourent, par exemple, à une meilleure information. Le bureau de la coordinatrice a aussi été déménagé pour faciliter son accès aux intervenants.

> **DOMICILE ACTION 56**
> **Secteur :** services à la personne
> **Activité :** aide aux familles, garde d'enfants, handicap, personnes âgées et traitement des déchets
> **Effectifs :** 40 salariés
> **Région :** Bretagne



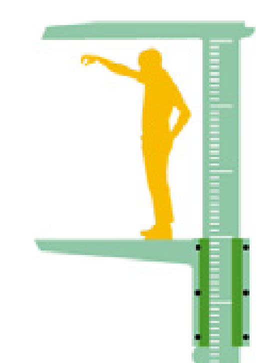
« Il était avant tout nécessaire que les salariés participent à cet élan. » *Françoise Thiebaud,* présidente

Objectif certification

Coordonnatrice et conseillère en économie sociale et familiale, Alexia Tual a apprécié la première phase de la démarche : « On avait vraiment l'impression de partager ce qui va et ce qui ne va pas. La démarche qualité en tant que telle est plus longue à mettre en place : elle demande beaucoup de choses à coucher sur papier. » « Maintenant, les manques à combler sont la définition des engagements qualité et des indicateurs », relève dans sa restitution finale le consultant Patrick Gardet, qui a mené cette démarche au sein de l'association. « Il fallait faire diagnostiquer ce qui n'allait pas et propulser l'association vers une autre dimension, et il était avant tout nécessaire que les salariés participent à cet élan, complète Françoise Thiebaut. Pour 2011, notre objectif est à présent la certification qualité. » ■

Caroline Delabroy

@CONTACTS
Cécile Goudeau, chargée de mission Aract Bretagne, c.goudeau@anact.fr



Quid de la méthode CQDis ?

Dans un article publié dans le numéro de mai 2008 d'*Études et documents* consacré aux services à la personne, Frédéric Dumalin, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact, détaille les trois phases de la méthode CQDis pour « coût, qualité, délais, innovation, social » :

- une phase de mise en tension des enjeux stratégiques des acteurs de l'entreprise et de la réalité des conditions de la réalisation du travail ;
- une phase participative pour l'élaboration de propositions d'objectifs de progrès ;
- une phase participative orientée vers l'action, avec identification d'indicateurs de mesure des résultats produits.

Cette démarche, explique-t-il, permet de laisser en place « un système restructuré ou redynamisé de relations sociales aptes à permettre aux acteurs de l'entreprise de se projeter dans une logique de conduite concertée du changement ».

Article téléchargeable sur www.anact.fr > *« Publications » > « Études »* : Services à la personne. Évolution, organisation et conditions de travail *(mai 2008), pp. 78 à 100.*



OUVRAGES ET RAPPORTS

Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, éd. La Découverte, 2010, 190 p.

Travail : la révolution nécessaire, Dominique Méda, éd. de l'Aube, 2010, 93 p.

Conditions de travail, nouveaux risques, nouveaux remèdes, David Alis, Marc Dumas et Gwenaëlle Poilpot-Rocaboy, éd. Dunot, 2010, 259 p.

La Certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail, avis et rapport du Conseil économique et social, juin 2010, 85 p.

Éviter le stress de vos salariés : diagnostiquer, mesurer, analyser, agir, Bernard Merck, Pierre-Éric Sutter, Stéphanie Baggio, Églantine Loyer et Hubert Landier, éd. d'Organisation, coll. « Ressources humaines », 2009, 229 p.

Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail, Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, Michel Gollac, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (Dares), octobre 2009, 33 pages.

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, Philippe Nasse et Patrick Légeron, ministère du Travail, mars 2008, 42 p.

Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail, Agnès Parent-Thirion et Greet Vermeylen, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, janvier 2008, 154 p.

Validation d'un outil d'autodiagnostic et d'un modèle de progression de la mesure en santé et sécurité du travail, Mario Roy, Lucie Fortier et Louise Leclerc, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), coll. « Études et recherches », 2008, 28 p.

La Certification des compétences... au service de l'employabilité, Francis Morier, Garf, 2008, 56 p.

FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

« Piloter la santé au travail, mettre en place des indicateurs » : cette formation proposée par le Réseau Anact a pour objectifs d'aider les participants à la construction d'outils de pilotage en santé au travail et de fournir des repères, méthodes et outils d'aide à l'élaboration d'indicateurs. Thèmes abordés : les objectifs et processus de création d'un observatoire, la mobilisation des acteurs et le pilotage, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs, la relation avec les instances représentatives du personnel, l'identification des indicateurs pour l'observatoire.

DEUX JOURS À LYON. PLUS D'INFORMATIONS ET DATES EN 2011 : n.cortes-tetzlaff@anact.fr.

ARTICLES

« Faut-il une évaluation sociale des entreprises ? », Cyril Wolmark, *Revue de droit du travail*, n° 7-8, 2010, pp. 413-415.

« Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », Dominique Méda, *Sociologie*, n° 1, 2010, pp. 121-140.

« Risques psychosociaux. Premiers indicateurs provisoires des facteurs de risques ? », Céline Ravallec, *Travail et sécurité*, n° 702, janvier 2010, p. 14.

« Travailler mieux pour vivre mieux : la qualité de vie au travail », Pascale Levet, Isabelle Mary-Cheray, Patrick Conjard, Hubert Landier, Olivier Torres et Thomas Chaudron, *Dirigeant*, n° 87, septembre 2009, pp. 16-24.

« Risques psychosociaux : comment faire ? Les indicateurs pour les repérer », Géraldine Catsivelas, *Les Cahiers des FPS*, n° 12, mai 2009, pp. 11-14.

« Qualité de vie au travail en Europe : questions d'Union. Observations, tendances et perspectives », Béatrice Sarazin, Muriel Jaoüen et Caroline Delabroy, *Travail & changement*, n° 323, janvier 2009, 16 p.

« Mesurer l'impact du travail sur la santé : du longitudinal, oui, mais lequel ? », Thomas Coutrot et Loup Wolff, *Pistes*, n° 2, novembre 2008, 19 p.

sur anact.fr

Consultez le site « Priorité seniors » et ses outils d'analyse destinés à se poser les bonnes questions sur des objectifs de recrutement ou de maintien dans l'emploi des seniors sur

www.anact.fr

sur le web

Consultez le rapport du Conseil économique, social et environnemental (Christian Dellacherie) sur l'avis de certification des entreprises en santé et travail sur *www.conseil-economique-et-social.fr*

Premier rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux présidé par Michel Gollac, également sur *www.travail-solidarite.gouv.fr*

Découvrez dans l'espace « entreprises » l'outil de mesure et de management de la santé au travail (MMS) par le son et l'image sur *www.malakoffmederic.com.*

réseau anact

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.
Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levet – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.
Contributeurs au dossier : Élise Fosset, Cécile Goudeau, Benoît Grandjacques, Julien Pelletier, Bertrand Poëte.
Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux – 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.
Dépôt légal : 4e trimestre 2010. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.